

## SI ON FAISAIT CONFIANCE AUX ENTREPRENEURS

Président d'Essilor International, Xavier Fontanet a hissé ce groupe de la troisième à la première place du marché des verres de lunettes. Il vient de publier un remarquable plaidoyer pour l'économie de marché et l'entreprise multinationale.

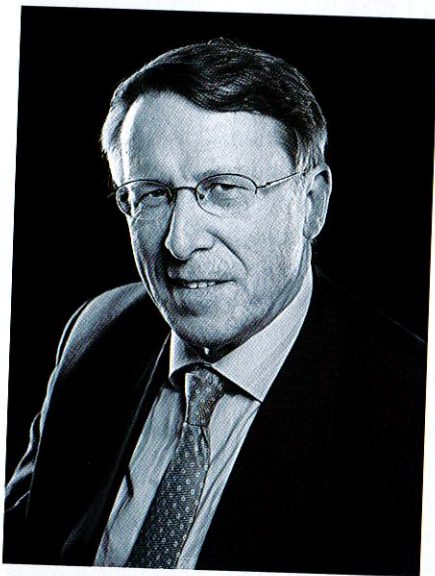


Photo Eric Nocher

**PIERRE-HENRI LEROY**  
Président de Proxinvest

La thèse menée tambour battant, au gré de multiples anecdotes, c'est que le développement des échanges internationaux, dans une saine concurrence, s'accompagne de formidables progrès de technologie dont profitent tous ceux qui se retroussent les manches. « *A partir du moment où nous vivons dans une société fondée sur la liberté, il faut accepter de vivre en concurrence.* » Il ne va pas chercher dans les statistiques chinoises ou indiennes les preuves de l'enrichissement des masses mais plutôt dans ses contacts, soit au bas de l'échelle – dans ou à côté de ses usines aux Philippines, au Bangladesh ou au Brésil –, soit auprès des délégués syndicaux français ou des sociétés ophtalmiques qu'Essilor rachète au rythme remarquable d'une acquisition par quinzaine. « *Ce n'est pas le président qui commande,*

*c'est le client.* » Pour lui, le consommateur est le premier demandeur et bénéficiaire des mutations de la mondialisation. « *Ce sont les clients qui ferment l'usine.* » Il sacralise le client et le contact direct avec lui, les prescripteurs et partenaires. Ces contacts devant devenir familiers, même si parfois ils se révèlent exploratoires et incertains. Il sait que les dépôts d'expériences complexes ne révèlent de solutions qu'à ceux qui savent les entendre.

Ce qui compte c'est la grande aventure Essilor International avec ses collaborateurs, innover, vaincre les délais ou les concurrents, pas tant les chiffres. Pour Xavier Fontanet, l'entreprise n'est pas une affaire d'argent, la rémunération n'est pas une affaire d'argent, il va jusqu'à écrire qu'à sa place « *l'éboueur participe à sa façon à une épopée.* »

Plein d'admiration pour les fondateurs et anciens de son groupe, Xavier Fontanet valorise considérablement l'expérience et la confiance que les hommes acquièrent en travaillant ensemble, longtemps, dans un métier complexe. S'il a réussi à porter Beneteau puis Essilor International en tête de leur secteur industriel, c'est parce que ces deux entreprises disposaient avant son arrivée d'un formidable dépôt vivant, technologique et humain, un ADN diront d'autres, qu'il lui a importé de préserver et de transmettre.

Ici, notre auteur fait une place importante aux théories de son mentor Bruce Henderson du *Boston Consulting Group* (BCG), dont la réflexion économique a éclairé son action après l'avoir testée trois ans comme consultant au BCG. Il faut tenter de se hisser à la première

place des marchés en croissance avant que celle-ci ne ralentisse. Suivent les conséquences financières: ne pas verser de dividendes tant que l'on ne progresse pas plus que son marché, que le cash s'accumule, quitte à renoncer à conquérir les clients par des baisses de prix pour procéder plutôt par acquisitions externes de parts de marché. Xavier Fontanet observe que la densité de couverture est un atout commercial. Il réclame même un prix Nobel d'économie pour Bruce Henderson, l'auteur de ces règles simples dont s'inspirent nombre de groupes.

### Des actionnaires salariés

Essilor International disposait à son arrivée, c'est assez rare en France, d'une base très originale car authentiquement démocratique d'actionnaires salariés grâce à l'association Valoptec, alors que la société entrait en Bourse. Ceux-ci détiennent aujourd'hui près de 20% de la société. Depuis l'arrivée de Xavier Fontanet, l'investissement de l'actionnaire a pris quarante fois sa valeur.

Il valorise l'actionnariat salarié mais plus généralement l'actionnariat individuel, condamnant au passage les produits garantis et déplorant le poids des gestions collectives des banques par les SICAV.

Il est l'un des rares dirigeants du CAC 40 à apprécier ses actionnaires, petits ou grands, et à accepter de bon cœur les contraintes de la Bourse. Il voit l'actionnariat coté comme instrument de motivation, d'enrichissement du personnel mais aussi comme un formidable instrument de transparence, de cohérence et d'efficacité interne.

A juste titre, il rappelle que l'entreprise n'est pas morale et n'a pas à l'être, mais sa réflexion sur la pauvreté et sur la bonne utilisation de la fortune lors d'un débat avec les évêques de France nous déçoit un peu. Son affection pour Ernest Antoine Seillière le rend un peu complaisant pour les pouvoirs établis, les positions de monopole et les abus. Sa position sur l'interdiction des ventes à découvert est confuse, son tempérament est plus prudent que joueur mais son intuition est la bonne: ce sont les conflits d'intérêt des intermédiaires qu'il faut vraiment interdire, façon Volcker, et non seulement freiner, façon Trichet.

Sur la gouvernance des grands groupes, Xavier Fontanet, habité par sa juste idée d'accumulation du savoir et des méthodes de travail, prône plutôt comme nos patrons français, le régime du PDG unique d'origine interne, ou à titre transitoire de modèle du président qu'il est actuellement, président paternel protégeant un directeur général, successeur désigné. Sur ce terrain, il marque un point contre les dirigeants embauchés à l'extérieur et contre l'excessive rotation des administrateurs, demandée aujourd'hui par la gouvernance à la britannique. La dissociation des fonctions qu'il pratique actuellement est bien supérieure pour les intérêts de l'entreprise au régime du PDG unique. Laisser tous les pouvoirs à un seul homme n'est jamais sain. La structure de notre société d'héritage monarchique est trop patriarcale et le régime du PDG unique entretient trop souvent ses conservatismes par manque de saine contestation.

C'est dans ce regard tendre vers le passé et l'expérience que réside sa faveur pour l'actionnaire ancien – auquel il est prêt à donner des droits de vote double ou quadruple façon suédoi-

se – alors qu'il s'agit parfois d'actionnaires très indifférents, on l'a vu chez Alcatel. Nous pensons qu'il faut au contraire engager l'actionnaire à «*se fidéliser vers l'avenir*».

Ce fils d'un ministre du Général de Gaulle, chrétien et libéral, qui a toujours gardé un œil sur la politique, nous livre en fin d'ouvrage une superbe analyse du mal français, étrille notre dépense publique malade et offre les exemples stimulants de pays qui ont su réformer leur régime de santé et leurs finances publiques, notamment le Canada et la Nouvelle-

### Il voit l'actionnariat coté comme instrument de motivation d'enrichissement du personnel mais aussi comme formidable instrument de transparence, de cohérence et d'efficacité interne

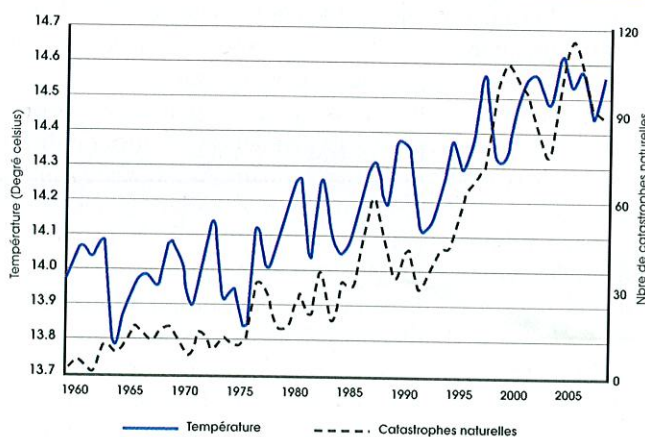
Zélande.

Xavier Fontanet, avec Essilor International, prouve les talents spécifiques des Français dans le grand bain de la mondialisation face aux qualités complémentaires des autres peuples, comme par exemple les Japonais et les Suisses qui «*voient la machine derrière le produit*». Son livre prône le retour à la confiance dans nos entreprises et dans nos élus.

### Si on faisait confiance aux entrepreneurs

Xavier Fontanet, avec la collaboration de Jacques Barraux et de Gérard Bonos  
Editions Manitoba-Les belles lettres  
248 pages 17,50 €

## CATASTROPHES NATURELLES : TOUJOURS PLUS



Ils sont 49, les pays les moins avancés (PMA, dans le jargon onusien, pour les plus pauvres d'entre les pauvres), et subissent de plein fouet les dérèglements climatiques. Selon le rapport de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), les phénomènes météorologiques extrêmes dans les PMA ont gagné en intensité et en fréquence. Sécheresses, inondations, tempêtes, etc. ont été multipliées par cinq entre 2000 et 2010 par rapport à 1970-1979. Entre 2000 et 2010, ces catastrophes naturelles ont engendré 14,1 milliards de dollars de pertes économiques. Mais les pays développés n'ont versé au Fonds pour les PMA, principale source de financement pour l'adaptation de ces pays aux changements climatiques, que 169,1 millions \$ en 2010 contre les 221,5 annoncés.